



موسسه مهندسی
و مدیریت ساخت علوی پور



معرفی پیکره دانش مدیریت قرارداد (CMBOK)

نویسنده: مهندس ایمان مرادمند ▶▶

بر اساس مطالعات و گزارش‌های مختلف، درصد قابل توجهی از پروژه‌های صنعت ساخت به علت عدم مدیریت مؤثر قراردادها شکست می‌خورند. ارقام دقیق ممکن است بسته به مطالعه و منطقه جغرافیایی متفاوت باشد، اما به طور کلی تخمین زده می‌شود که بین ۳۰ تا ۴۰ درصد از پروژه‌های صنعت ساخت با مشکلات جدی مواجه می‌شوند که می‌تواند منجر به شکست پروژه شود. یکی از عوامل اصلی این شکست‌ها، مدیریت ضعیف قراردادها است.

مدیریت مؤثر قراردادها نقش کلیدی در موفقیت پروژه‌های ساخت دارد و بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند به افزایش هزینه‌ها، تأخیر در تکمیل پروژه و حتی توقف کامل پروژه منجر شود.

در این مقاله قصد داریم به تعریف مدیریت قرارداد و دلایل نیاز به تسلط بر مهارت‌های پیچیده در این حوزه بپردازیم.

تعریف مدیریت قرارداد

مدیریت قرارداد به اقداماتی که توسط مدیر قرارداد برای برگزاری فراخوان‌ها، ارزیابی پیشنهادات، انعقاد قراردادها، نظارت بر اجرای آن‌ها و اطمینان از خاتمه قرارداد انجام می‌شود، اطلاق می‌گردد. این حرفه تخصصی شامل مسئولیت‌های گسترده‌ای از جمله مدیریت تحویل شدنی‌ها، سررسیدها و شرایط و ضوابط قرارداد می‌باشد.

هدف از مدیریت قرارداد چیست؟

هدف از مدیریت قرارداد یکپارچه‌سازی فرایندهایی است که برای راهبری قراردادها در طول چرخه حیات آنها استفاده می‌شود و رضایت کارفرما را تضمین می‌نماید. مدیریت قرارداد بر بسیاری از حوزه‌های درون سازمان اثر دارد و می‌تواند به طور قابل توجهی بر بودجه، عملکرد و خدمات کارفرما تأثیر گذار باشد.

قرارداد چیست؟

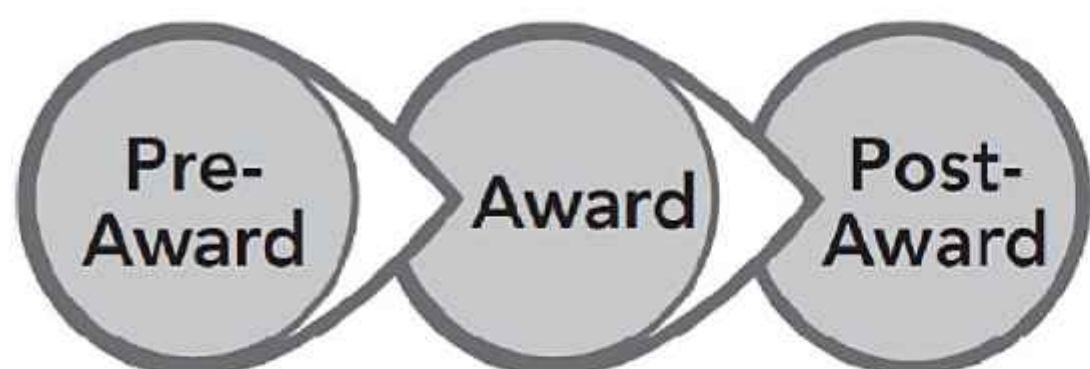
یک قرارداد، توافقی است که از نظر حقوقی برای خرید، فروش یا اجاره محصولات، تأمین کالاها یا خدمات؛ ساخت، تغییر و یا تعمیر الزام‌آور است. این توافق ممکن است شامل وعده‌هایی از جانب دو طرف برای اقدام یا عدم اقدام عملی خاص باشد (قرارداد دوطرفه) یا توافق برای انجام یک عمل در ازای یک وعده (قرارداد یک‌طرفه، مانند سفارش خرید) باشد.

برای اینکه چنین توافقی‌هایی از نظر قانونی لازم‌الاجرا باشند، باید الزامات قانونی، مقررات دولتی مربوطه، حقوق عرفی و معاهدات یا سایر توافقات بین‌المللی را برآورده کنند.



چرخه حیات قرارداد

چرخه حیات قرارداد معمولاً شامل سه مرحله اصلی است (شکل ۱):



شکل ۱. مراحل چرخه حیات قرارداد

- پیش از ابلاغ قرارداد (Pre-Award)

- ابلاغ قرارداد (Award)

- پس از ابلاغ قرارداد (Post-Award)

فرایندهای مدیریت قرارداد که توسط مدیران قرارداد انجام می‌شود، به‌طور کلی در پنج حوزه اصلی درون چرخه حیات قرارداد تقسیم می‌شوند. این پنج حوزه عبارت‌اند از (شکل ۲):



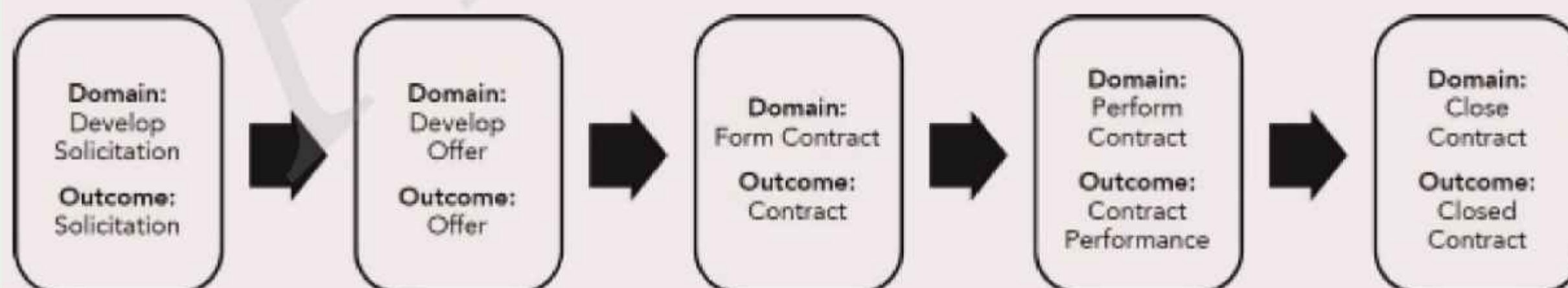
- ارسال فراخوان

- دریافت پیشنهادات

- ابلاغ قرارداد ساخت

- نظارت بر اجرای قرارداد ساخت

- خاتمه قرارداد ساخت



شکل ۲. فرایندهای مدیریت قرارداد در طول چرخه حیات

هدف از پیکره دانش مدیریت قرارداد یا CMBOK



مدیریت قرارداد یک حرفه است که به طور مداوم در حال گسترش است. هدف پیکره دانش مدیریت قرارداد (CMBOK) ارائه درکی مشترک از اصطلاحات، رویه‌ها، سیاست‌ها و فرایندهای مورد استفاده در مدیریت قرارداد است.

مدیریت قرارداد مؤثر و کارآمد، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. هنگامی که یک سازمان کنترل قرارداد پروژه‌های ساخت خود را در دست دارد، کنترل کسب‌وکار خود را نیز در دست دارد. به عنوان یک سند مرجع، پیکره دانش مدیریت قرارداد (CMBOK) می‌تواند شایستگی فردی و توانمندی سازمانی را افزایش دهد.

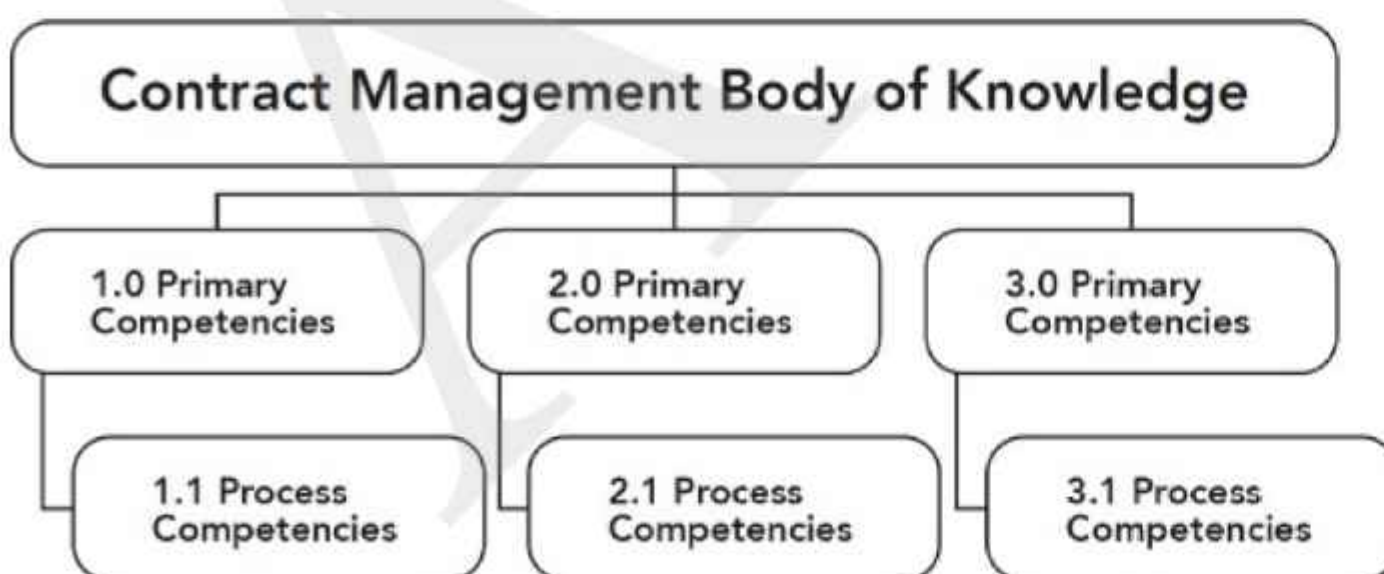
ساختار CMBOK



پیکره دانش مدیریت قرارداد (CMBOK) به دو بخش اصلی سازمان‌دهی شده است (شکل ۳):

« صلاحیت‌های اصلی (Primary Competencies):

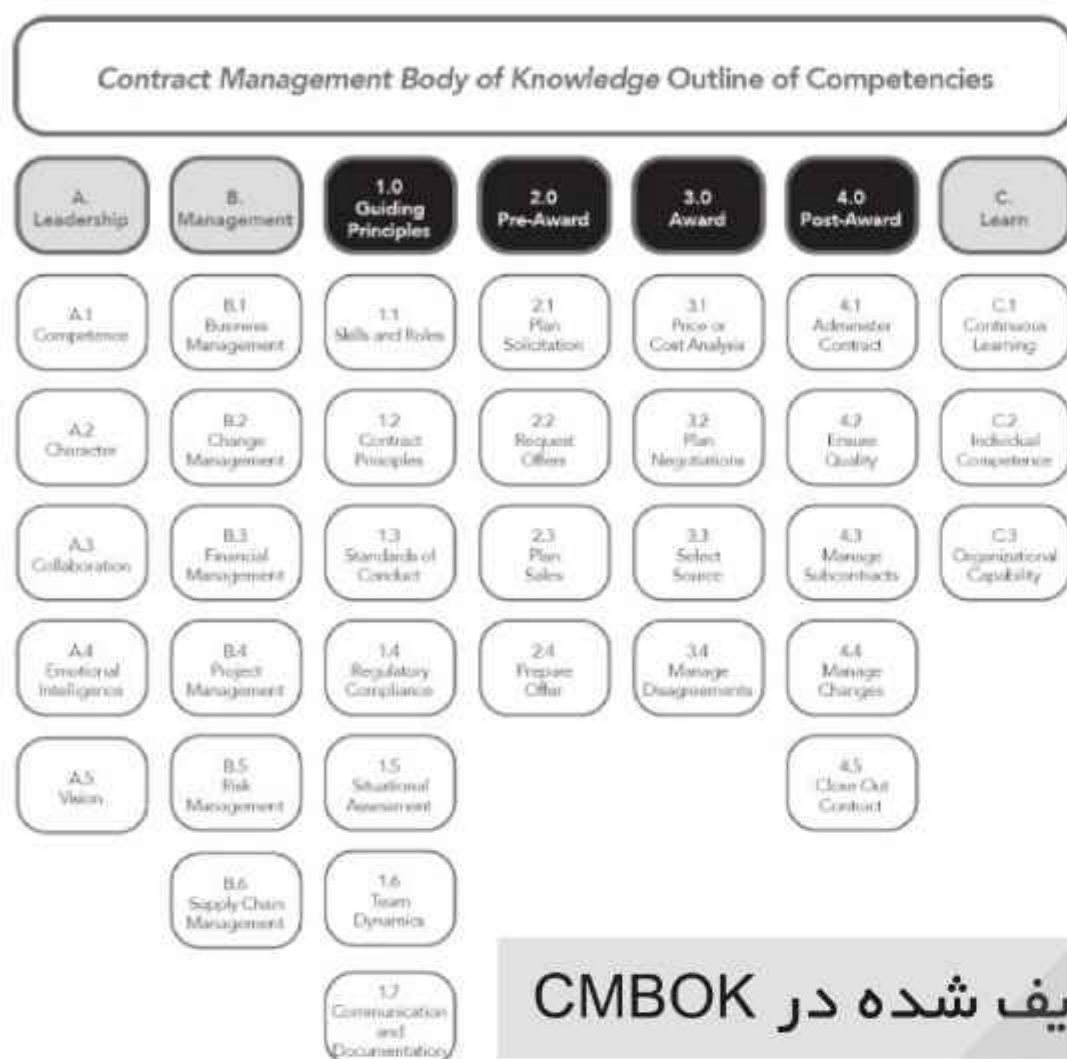
این‌ها شامل صلاحیت‌هایی هستند که برای موفقیت، صرف‌نظر از شغل یا نقش، ضروری می‌باشند. مانند صلاحیت رهبری، مدیریت و یادگیری.



شکل ۳. ساختار کلی CMBOK

« صلاحیت‌های فرایندی (Process Competencies):

این صلاحیت‌ها شامل ترکیبی از وظایف شغلی است که به منظور دستیابی به اهداف کلیدی انجام می‌شود. صلاحیت‌های فرایندی بیشتر به چگونگی انجام کارها و تحقق اهداف مشخص در طول چرخه حیات قرارداد اشاره دارند (فرایندهای: پیش از قرارداد ساخت، قرارداد ساخت و پس از قرارداد ساخت - شکل ۴).



شکل ۴. صلاحیت‌های تعریف شده در CMBOK

سیستم صلاحیت CMBOK

سیستم صلاحیت CMBOK که در شکل ۵ نمایش داده شده است، روابط تعاملی بین صلاحیت‌های اصلی و صلاحیت‌های فرایندی را نشان می‌دهد. صلاحیت‌های رهبری و مدیریتی برای همه مدیران قرارداد، چه فعلی و چه بالقوه، اعمال می‌شود. اجرای متعادل و ترکیبی این صلاحیت‌ها باعث تقویت صلاحیت‌های فنی مدیریت قرارداد می‌شود.

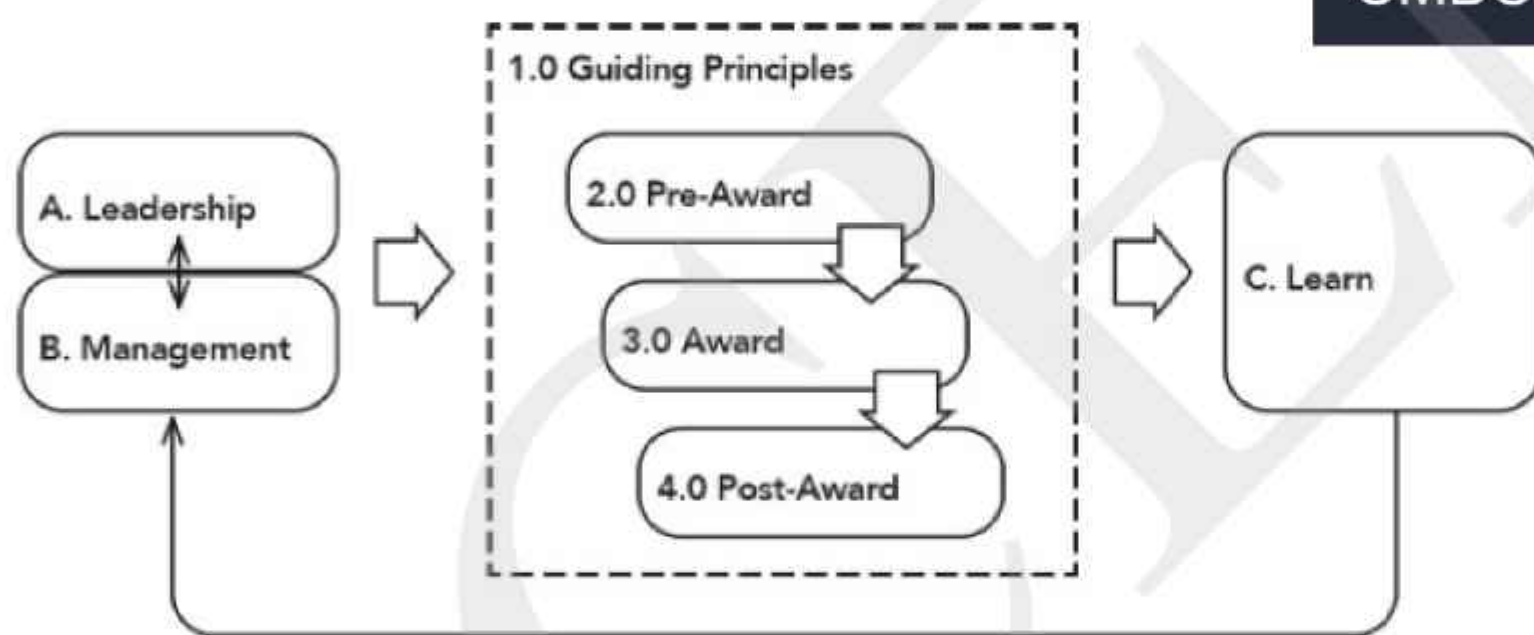
اصول راهنما در مدیریت قرارداد در تمام مراحل چرخه حیات قرارداد اعمال می‌شود. این اصول چهارچوب محیطی را فراهم می‌کنند که همه مدیران موفق قراردادهای صنعت ساخت باید در آن عمل کنند.

مراحل چرخه حیات قرارداد شامل:

پیش از ابلاغ قرارداد ساخت - ابلاغ قرارداد ساخت - پس از ابلاغ قرارداد ساخت

مدیران قرارداد در صنعت ساخت باید درک کنند که چگونه هر مرحله انجام می‌شود و تحت تأثیر سایر مراحل قرار می‌گیرد. مدیران قرارداد به خوبی فرایندهایی که باید در هر مرحله انجام شوند را مشخص می‌کنند. صلاحیت یادگیری نیز برای همه مدیران قرارداد اهمیت دارد. مدیران قرارداد موفق دائماً در حال گسترش دانش و مهارت‌های خود در زمینه مدیریت قرارداد هستند تا عمق و گستره مهارت‌هایشان افزایش یابد.

شکل ۵. سیستم صلاحیت‌ها در CMBOK



در ادامه مختصراً به بررسی هر کدام از صلاحیت‌ها خواهیم پرداخت.

صلاحیت رهبری در CMBOK

صلاحیت رهبری برای موفقیت مدیران قرارداد ضروری است، حتی برای آن‌هایی که در موقعیت‌های رسمی رهبری قرار ندارند. صلاحیت رهبری تمام مهارت‌های مدیریت قرارداد پروژه‌های صنعت ساخت را یکپارچه و تقویت می‌کند و عمق، گستره و تأثیر آن‌ها را افزایش می‌دهد. مدیران قرارداد صنعت ساخت که از این صلاحیت برخوردار می‌باشند اغلب به‌گونه‌ای کار خود را انجام می‌دهند که به عنوان افرادی که به خوبی در زمینه مدیریت قراردادها راه‌حل‌هایی را توسعه داده و اجرا می‌کنند، مورد احترام قرار می‌گیرند.

صلاحیت رهبری در CMBOK شامل شایستگی، شخصیت، روحیه همکاری، برخورداری از هوش هیجانی بالا و داشتن چشم‌انداز می‌باشد.

این عناصر کلیدی به رهبران کمک می‌کنند تا در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشند، تیم‌ها را به خوبی هدایت کنند و به اهداف بلندمدت سازمانی دست یابند.

صلاحیت مدیریت در CMBOK

صلاحیت مدیریتی برای عملکرد موفق مدیران قرارداد اهمیت زیادی دارد، زیرا شامل عملکردهای پایه‌ای است که به تقویت شایستگی فردی و ظرفیت سازمانی کمک می‌کند. این صلاحیت شامل توانایی‌هایی است که به مدیریت مؤثر فرایندها، تصمیم‌گیری و هماهنگی منابع کمک می‌کند و به مدیران قرارداد اجازه می‌دهد تا به طور مؤثر به اهداف سازمانی دست یابند و عملکرد بهینه‌ای را در مدیریت قراردادها ارائه دهند.

صلاحیت‌های مدیریتی که از یک مدیر حرفه‌ای انتظار می‌رود شامل صلاحیت در مدیریت کسب‌وکار، مدیریت تغییرات، مدیریت مالی، مدیریت پروژه، مدیریت ریسک و مدیریت زنجیره تأمین می‌باشد.

اصول راهنما مدیریت قراردادهای صنعت ساخت

اصول راهنما برای مدیریت قرارداد، اصولی هستند که در تمام مراحل چرخه حیات قرارداد و در تمامی شرایط مدیریت قرارداد قابل اعمال‌اند. این اصول، صرف‌نظر از تغییرات در اولویت‌ها، استراتژی‌ها، الزامات، یا منابع (مانند کارکنان، بودجه، تجهیزات و زمان)، همچنان معتبر و ضروری هستند.

این اصول شامل مشخص بودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها، اصول قراردادی، اصول رفتاری، رعایت مقررات، نحوه ارتباطات و نحوه مستندسازی و... می‌باشد.

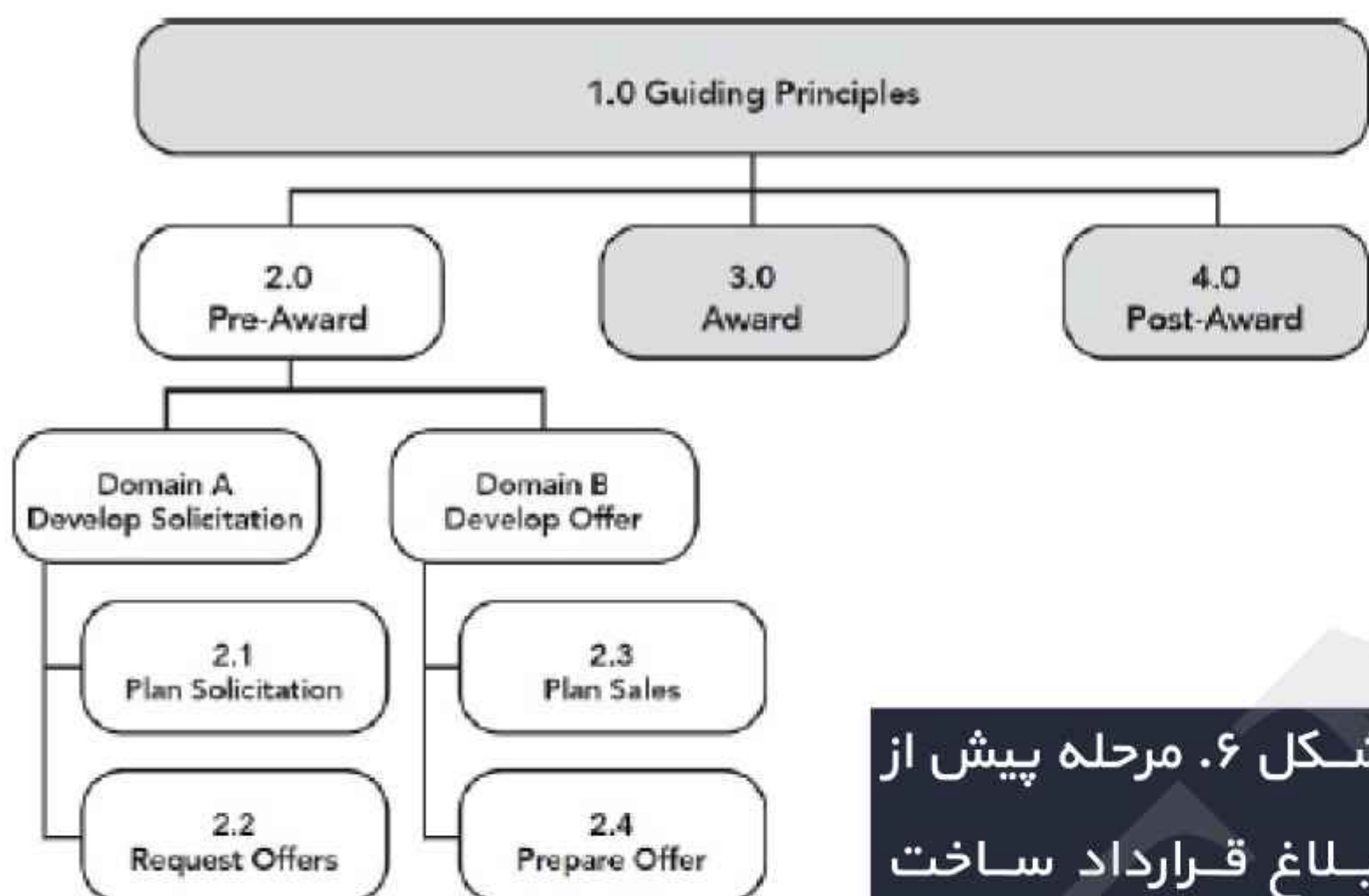
پیش از ابلاغ قرارداد ساخت

مرحله پیش از ابلاغ قرارداد اولین مرحله از چرخه حیات قرارداد است. این مرحله شامل وظایف مختلف مدیر قرارداد از جمله "برنامه‌ریزی قرارداد" می‌شود (شکل ۶).

در این مرحله از چرخه حیات قرارداد، فرایندها عموماً به دو حوزه تقسیم‌بندی می‌شوند:

- برگزاری فراخوان از سمت کارفرمایان (Develop Solicitation)
- ارسال پیشنهادات از سمت پیمانکاران (Develop Offer)

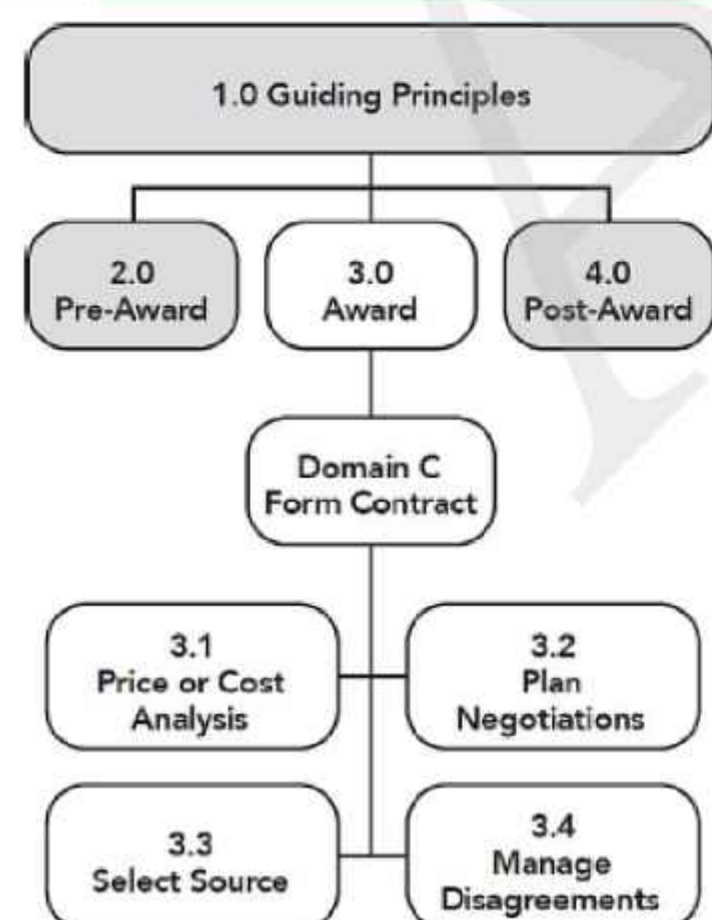
فرایندهای مرحله پیش از ابلاغ با یکدیگر تعامل دارند و به طور مداوم با اصول راهنما ادغام می‌شوند. علاوه بر این، فرایندهای پیش از ابلاغ تأثیر مستقیم بر عملکرد و نتایج مراحل ابلاغ قرارداد و پس از ابلاغ قرارداد دارند.



شکل ۶. مرحله پیش از ابلاغ قرارداد ساخت

ابلاغ قرارداد ساخت

مرحله ابلاغ قرارداد دومین مرحله از چرخه حیات قرارداد است. فرایند ابلاغ قرارداد از وظایف مدیریت قرارداد می‌باشد که تمام کارهایی را که کارفرما و پیمانکار برای اجرای قرارداد توافق کرده‌اند را در قرارداد منعکس می‌کند (شکل ۷).

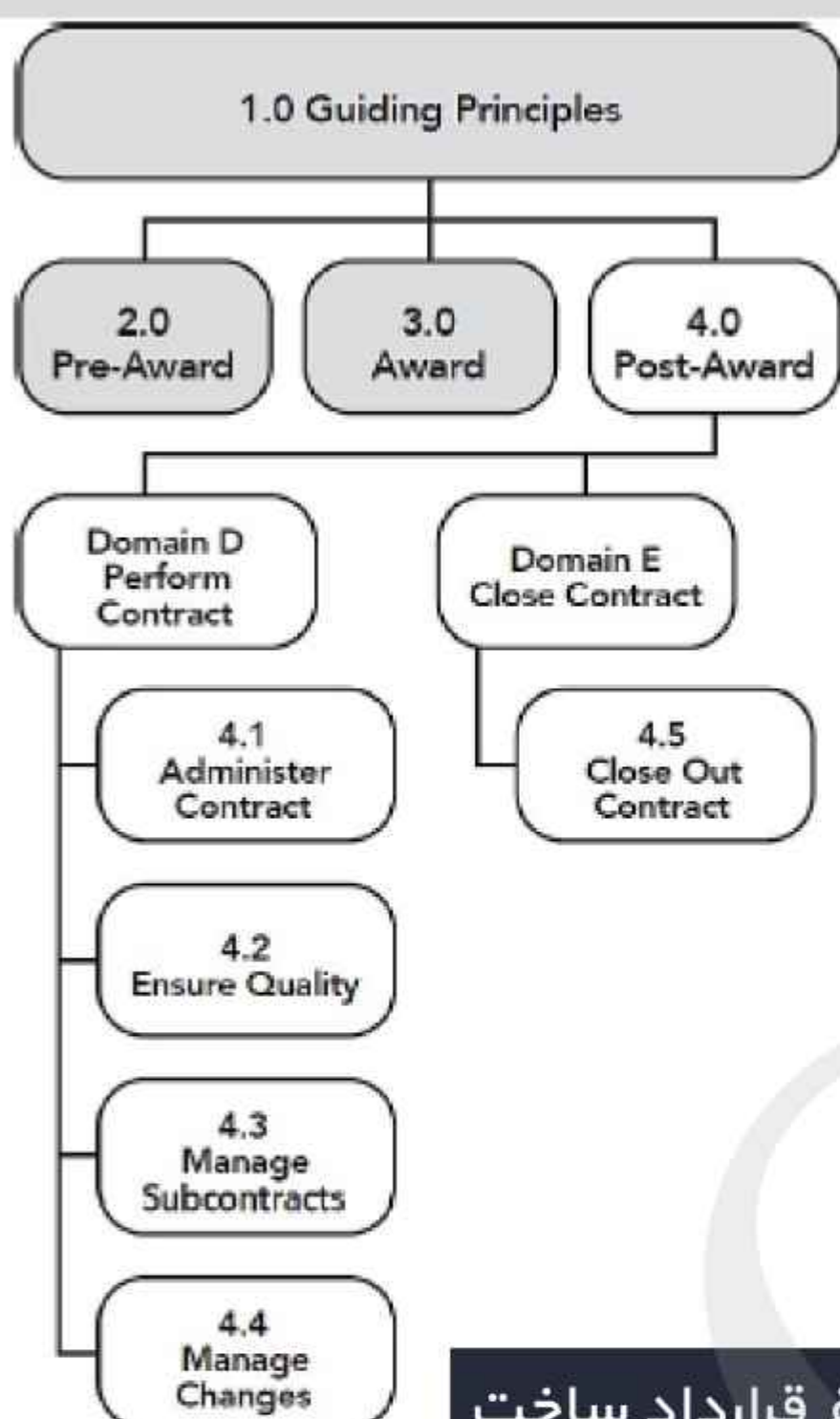


شکل ۷. مرحله ابلاغ قرارداد ساخت



این مرحله شامل فرایندهایی از جمله آنالیز قیمت، مذاکره، تخصیص منابع و مدیریت اختلافات می‌شود.

پس از ابلاغ قرارداد ساخت



شکل ۸. مرحله پس از ابلاغ قرارداد ساخت

مرحله پس از ابلاغ قرارداد سومین مرحله از چرخه حیات قرارداد آغاز می‌شود. این مرحله شامل وظایف مدیریت قرارداد با نام‌های "مدیریت اجرای قرارداد" و "خاتمه قرارداد" است. وظایف مدیریت قرارداد بسته به پیچیدگی قرارداد بسیار متفاوت است (شکل ۸).

از دیگر فرایندهای این حوزه می‌شود به اطمینان از کیفیت، مدیریت قراردادهای جزء و مدیریت تغییرات اشاره کرد.

صلاحیت یادگیری در CMBOK

یادگیری مداوم سنگ بنای شایستگی فردی و توانمندی سازمانی است. دانش مدیریت قرارداد می‌تواند از طریق مدارک تحصیلی، گواهینامه‌های آموزشی، تجربه کاری و گواهینامه‌های حرفه‌ای به دست آید. با این حال، یادگیری به معنای کاربرد مؤثر آن دانش است و از طریق شایستگی فردی و توانمندی سازمانی موجب بهبود تصمیم‌گیری‌ها شده و نتایج بهتری به همراه می‌آورد.